

N. SANTOS

NADIA SANTOS

GESTÃO E CONTROLE DE TERCEIROS PRESTADORES DE SERVIÇO DE

COBRANÇA PARA PRODUTOS BANCARIOS

**GESTÃO E CONTROLE DE TERCEIROS PRESTADORES DE SERVIÇO DE  
COBRANÇA PARA PRODUTOS BANCARIOS**

**CURITIBA**

**2016**

2016

NADIA SANTOS

GESTÃO E CONTROLE DE TERCEIROS PRESTADORES DE SERVIÇO DE  
COBRANÇA PARA PRODUTOS BANCÁRIOS

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em MBA em Auditoria Integral no programa de Pós-Graduação em Contabilidade Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Professor orientador: Msc. Celso da Rosa Filho

**CURITIBA**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico essa monografia a Deus, sem ele não teria forças para chegar até aqui.

A minha família aos meus pais, que sempre me incentivaram a estudar e a evoluir em todos os aspectos da minha vida.

Ao meu marido e filha que me dão força para lutar e evoluir e me tornar uma pessoa melhor.

Aos meus irmãos e irmã que sempre estão comigo me auxiliando nessa jornada.

Aos meus sobrinhos e sobrinhas que são como meus filhos. E a memória do meu Sol, que está sempre comigo.

Não posso deixar de mencionar meu professor orientador Msc. Celso da Rosa que me ajudou na construção dessa monografia.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

## RESUMO

A terceirização de serviços é uma prática de mercado desde a década de 40 iniciando suas práticas nos Estados Unidos, e chegou ao Brasil por volta de 1970 com a vinda das montadoras. Entretanto no ano de 2015, a câmara de deputados aprovou projeto de lei 4330/2004 que regulamenta os contratos de terceiros, e desde então, há muitas discussões referente aos impactos dessa no âmbito legal e a condições de trabalho. Porém, pode-se observar a existência de uma falha em relação á análise sobre os riscos envolvidos sobre esse assunto. Com isso essa pesquisa visa demonstrar uma abordagem relacionada aos riscos envolvidos na terceirização de um serviço específico, referente à recuperação de ativos nas instituições financeiras e quais os controles internos são necessários para obter uma estrutura eficaz e eficiente para realizar a gestão e mitigar os riscos, todos os fundamentados dessa pesquisa foram realizados através de estudo bibliográfico e relatados através de pesquisa qualitativa.

**Palavras-chaves:** Terceirização, Gestão de Risco, Controles Internos.

## ABSTRACT

*To outsource services is a market practice since 40's decade it was started in United States, has arrived in Brazil around 70's with the incoming of companies automakers. However in the year 2015, the government approved in the first step the project of law 4330/2004 this regulate the third party contracts, thenceforth, have a lot of discussing about the impact related to this changes in the legal framework and the working conditions. However, there is a gap regarding the discussion of the risks involved in outsourcing. In this paper presents aims to demonstrate a related approach to the risks involved in outsourcing a specific service, related to the impairment of assets in financial institutions and the necessary internal controls to have an effective structure to manage and mitigate risk on third party. To support all approaches were held through literature and reported through qualitative research.*

**Keywords:** *Outsourcing, risk management, internal control.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 GRÁFICO - EVOLUÇÃO CRÉDITO VS PIB.....	10
Figura 2 GRÁFICO: CARTEIRA DE CARTÕES DE CRÉDITO PESSOA FÍSICA: R\$ MILHÕES.....	10
Figura 3 GRÁFICO – CARTEIRA DE CARTÕES DE CRÉDITO PESSOA FÍSICA: INADIMPLÊNCIA.....	11
Figura 4 - FLUXO DOS CONTROLES DE TERCEIROS DE COBRANÇA .....	19
Figura 5 - FLUXO DE GERAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO .....	21
Figura 6 - PROCESSO DE COBRANÇA.....	21
Figura 7 - RISCOS INERENTES A ATIVIDADE BANCÁRIA.....	23
Figura 8 - RISCOS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	26
Figura 9 - DESCRIÇÃO GESTÃO DE RISCOS .....	28
Figura 10 -PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS	29
Figura 11 - GESTÃO INTEGRADA DOS RISCOS CORPORATIVOS .....	29
Figura 12 - MATRIZ TRIDIMENSIONAL EM FORMA DE CUBO.....	30
Figura 13 - GESTÃO DE RISCOS.....	30
Figura 14 - DESENVOLVIMENTO RISCO.....	31
Figura 15 - RISCO RESIDUAL.....	32
Figura 16 - IMPACTO RISCO .....	34
Figura 17 - EVOLUÇÃO COMPLIANCE.....	35
Figura 18 - ESTRUTURA EFICIENTE DE COMPLIANCE .....	35
Figura 19 - PROPOSTA DE FASES CONTRATAÇÃO TERCEIROS .....	37
Figura 20 - ILUSTRAÇÃO SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO.....	40
Figura 21 - FLUXO DE BSC DE RISCO.....	44
Figura 22 - RISCO FINAL .....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – PRINCIPAIS SUB-ÁREAS DO RISCO DE CRÉDITO.....	24
Tabela 2 - DE EXEMPLOS DE RISCOS BANCÁRIOS.....	25
Tabela 3 - QUADRO VIII – CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS.....	33

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.3 OBJETIVOS GERAIS .....	12
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
2 JUSTIFICATIVA .....	13
3 METODOLOGIA EMPREGADA .....	15
4 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL .....	17
5 SERVIÇO DE COBRANÇA .....	20
6 RISCO NAS INTITUIÇÕES BANCARIOS .....	23
6.1 GESTÃO DE RISCOS MELHORES PRÁTICAS DA GOVENANÇA CORPORATIVA .....	27
6.2 MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DE IMPACTOS DOS RISCOS .....	33
7 COMPLIANCE .....	34
8 CONTROLES INTERNOS .....	36
8.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS .....	37
8.2 GESTÃO DE CONTRATOS .....	39
8.3 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO .....	39
8.4 MONITORAMENTO DE LIGAÇÕES .....	41
8.5 AUDITORIA DE PROCESSOS .....	42
8.6 BALANCE SCORECARD DE RISCO .....	43
9 CONCLUSÃO .....	45
REFERÊNCIAS .....	46



## 1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro nos últimos anos vem sofrendo com a instabilidade econômica mundial decorrida de crises financeiras, além do desaquecimento de alguns setores produtivos, aumento no desemprego e taxa de inflação.

Conforme matérias publicadas na revista Exame e G1 embasados em pesquisas do Serasa Experian mostram que no ano de 2016 o número de inadimplentes chegou a 59 milhões, totalizando uma dívida de 255 bilhões de reais. Segundo a economista Marianne Hanson da Confederação Nacional do Comércio "A inadimplência das famílias deve aumentar nos próximos meses por incapacidade de renegociar dívidas antigas", e o setor bancário foi mais afetado conforme o estudo do Serasa Experian.

Os ofensores desse aumento segundo artigo publicado pela revista Exame foram: problemas inesperados, perda de renda e descontrole financeiro (esse fator mencionado aparece liderando o ranking de motivos de "calote" mesmo com a situação econômica estabilizada).

Os principais produtos causadores dessa circunstância são: cartão de crédito e o crédito pessoal, entretanto outro fator preocupante é que a população está atrasando itens de necessidade básicos como água e luz.

Em busca de solucionar o problema de recuperação de ativos, melhoria de desempenho e redução de custos, os bancos terceirizam a atividade de cobrança amigável e jurídica.

Conforme Pena, a prática da terceirização está disseminada globalmente, e no Brasil estima-se que 25% da mão de obra é terceirizada, isso se deve principalmente com o intuito da diminuição dos custos operacionais, economia de recursos e a desburocratização, conforme pesquisa Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos os colaboradores neste regime recebem cerca de 27% a menos do que os contratados diretamente.

Entretanto não são todos os serviços que podem ser terceirizados, pois de acordo com a legislação brasileira (Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho) as empresas são proibidas de terceirizar a atividade inerente ao objetivo principal da mesma.

As assessorias de recuperação de ativos vendem a proposta de prover serviços com mão de obra especializada, sistemas eficazes de cobrança, a um custo menor do que internalizar esse processo.

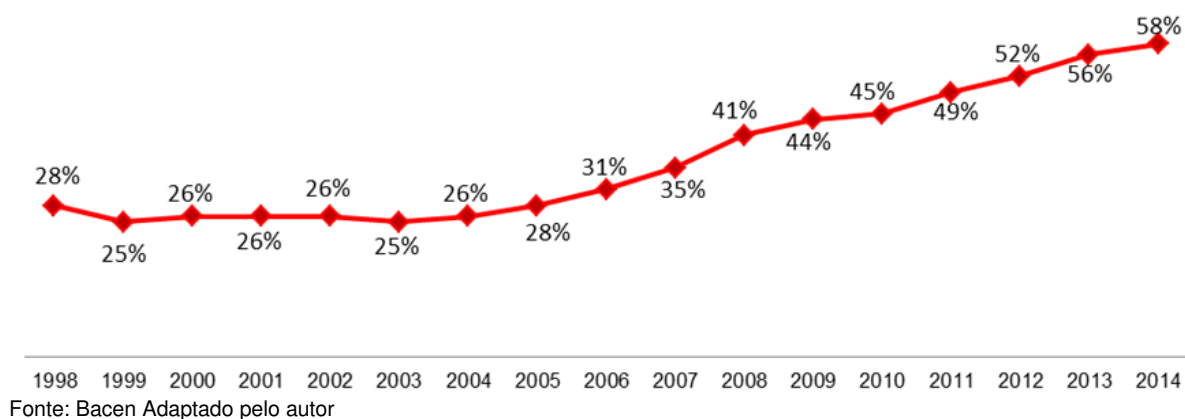
Em contrapartida as constantes mudanças em âmbito mundial, obrigаторiedades impostas pelas Basileia, Sox e órgãos regulatórios impõem suas exigências através de normas publicadas para garantir a padronização das instituições financeiras, com isso as empresas tem a necessidade de criação de controles internos robusto dentro de diretrizes de gestão de riscos.

A gestão de riscos faz com que as organizações tenham ciência dos limites aceitáveis de cada processo visando a redução dos impactos oferecidos pelo mesmo, assim tornando-se uma melhor pratica dentro da governança corporativa, que de acordo com o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma metodologia que assegure os *stakeholders* que as ações tomadas estão em conformidade com as normas internas da empresa em conjunto com a legislação e órgãos regulamentadores, assegurando assim aos envolvidos que o funcionamento dos processos estão sendo realizados de forma ética e de acordo com os princípios das organizações.

## 1.1 PROBLEMA

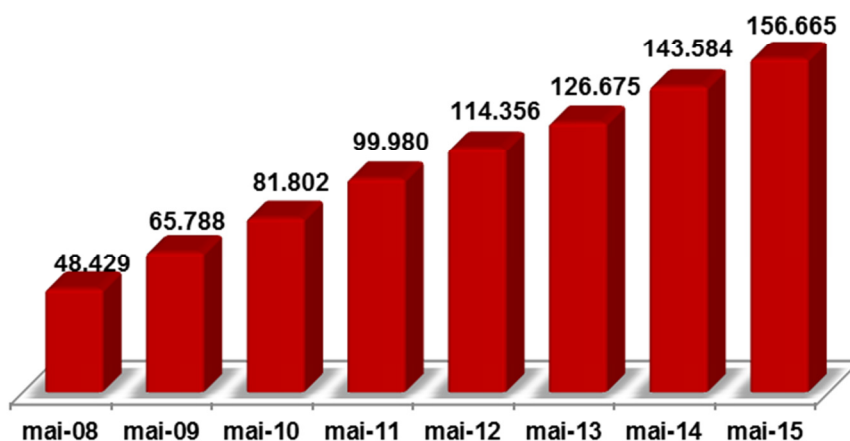
A competição das instituições financeiras está cada vez mais acirrada, fazendo com que cada detalhe faça diferença, além disso, há uma mudança de pensamento e comportamento da população. Segundo Roque (2012) as vendas parceladas se tornaram um hábito dos brasileiros, o crédito representa para o Brasil 53,2% segundo o banco central, conforme podemos visualizar no Gráfico 1.

**Figura 1 GRÁFICO - EVOLUÇÃO CRÉDITO VS PIB**



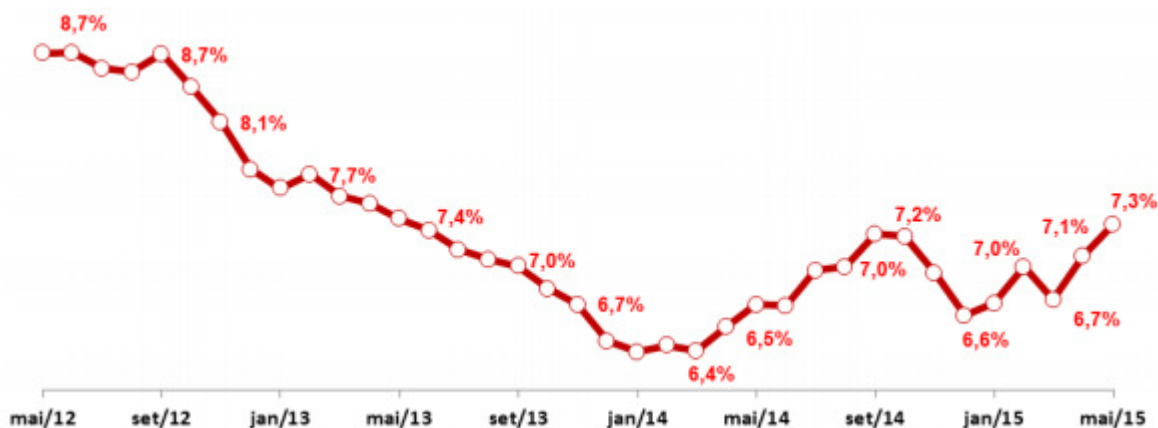
De acordo com estudo publicado pelo instituto ABECS baseados nos números disponibilizados do banco central em junho de 2015, o total de crédito disponibilizado no sistema financeiro nacional foi de R\$ 3,08 trilhões até maio de 2015. O saldo de cartões de crédito chegou em R\$ 156 bilhões no mesmo período da pesquisa, um crescimento de quase 10% em relação ao mesmo período do ano anterior, segue análise gráfica da carteira de crédito (Gráfico2).

**Figura 2 GRÁFICO: CARTEIRA DE CARTÕES DE CRÉDITO PESSOA FÍSICA: R\$ MILHÕES**



Fonte : Bacen .adaptado autor

Esse estudo traz também os níveis de inadimplência em relação aos cartões de crédito, conforme podemos visualizar no Gráfico 3 abaixo.

**Figura 3 GRÁFICO – CARTEIRA DE CARTÕES DE CRÉDITO PESSOA FÍSICA: INADIMPLÊNCIA**

Fonte: Bacen elaborado Abecs (2015)

Decorrente da liberação de créditos e consequentemente da inadimplência no país os bancos e as instituições financeiras a cobrança vem fazer parte da rotina diária dessas organizações. Essa é realizada interna e externa, segundo Roque (2012) para a realização da cobrança interna é necessária uma estrutura grande, com funcionários e centrais de atendimentos próprios isso faz com que os custos aumentem consideravelmente. Já os custos com empresas terceiras são através de pagamento de taxas de sucesso da recuperação.

A terceirização de serviços é uma prática difundida em diversas áreas de negócio e com os bancos não é diferente, em busca da otimização de custos e aumento da lucratividade, acabam esquecendo que determinados serviços possuem características mais sensíveis com uma vulnerabilidade elevada. No setor bancário os terceirizados ganham 1/3 dos salários dos bancários e não possuem os benefícios garantidos pela convenção, comparando com os das outras categorias de acordo com o sindicato dos bancários de Curitiba. Esse assunto gera muita discussão devido essa disparidade segundo o presidente da Febraban Murilo Portugal desde 2011 defende o livre direito de contratação segundo ele: “consagrado em nosso ordenamento jurídico por boas razões econômicas e sociais” sendo um “elemento fundamental do sistema de livre iniciativa e liberdade econômica”. Essa linha se deve a expansão de crédito e a inclusão social ocorrida no Brasil nos últimos anos, explica Carmam Feijó no seu artigo Setor bancário discute suas contradições sobre terceirização publicada em 2011.

Muito além de uma análise pura de custos, a empresa contratante deve-se atentar ao nível de contato que o fornecedor possui com seus clientes e a dados

sensíveis (Dados pessoais dos clientes). Para realizar a superintendência de terceiros necessita uma estrutura efetiva e eficaz de gestão e controle de risco dos terceiros, devido às corresponsabilidades legais, pois a terceira presta serviço com o nome da empresa.

Então, quais os controles necessários para mitigar os riscos relacionados à terceirização dos serviços de cobrança no setor bancário?

## 1.2 OBJETIVOS

Apresentar ao leitor o cenário de quais controles necessários para mitigação de riscos sem impactar desempenho, assim realizando uma boa gestão de empresas terceirizadas do seguimento de cobrança.

## 1.3 OBJETIVOS GERAIS

Desenvolver um estudo analítico sobre os riscos envolvidos na terceirização dos serviços de cobrança e importância dos controles na gestão de empresas desse seguimento.

## 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os controles e os riscos na terceirização dos serviços de cobrança;
- Mapear tipos de riscos no setor de cobrança;
- Identificar controles para mitigação os riscos na terceirização dos serviços de cobrança.

## 2 JUSTIFICATIVA

A sociedade está cada vez mais consumista e com isso aumenta a procura de novas linhas de crédito, as instituições bancárias estão a cruzar esta linha tênue para gerar um portfólio de ativo e consequentemente seus riscos.

Pode-se observar em várias literaturas que o crédito é baseado na confiança, nessa ideia, Bernard et al. (1997) complementa que essa transação nada mais é que a troca em uma contrapartida futura, na qual a confiança é essencial. Já Cabido (1999) explica que quem concede o crédito tem a plena convicção que irá restituí-lo no prazo determinado.

Entretanto, essa busca desenfreada de crédito, com as condições econômicas do país, traz um nível elevado de inadimplência, e outra vez os bancos se veem com um volume cada vez maior de ativos a recuperar.

Roque (2012), explica que devido ao tamanho da estrutura de uma área específica de recuperação de ativos as instituições financeiras terceirizam essas atividades para empresas especialistas.

Os autores Marchalek, Rebelato e Rodrigues no estudo publicado sobre a relação das empresas com seus terceirizados, relata que a terceirização surgiu nos Estados Unidos logo após a segunda guerra mundial, Queiroz (1998) explica que hoje se configura com uma metodologia de administração moderna, com uma estrutura enxuta afim de que a empresa se dedique as suas atividades fim.

O relacionamento com os terceiros é desenvolvido com a comunicação que pode ser definida como: “um compartilhamento formal e informal de informação significativa e oportuna entre as empresas” (Anderson e Narus, 1990, p.44).

No caso dos fornecedores de serviço de cobrança possuem acesso a todos os dados de cliente, além de falar em nome da empresa contratante. Com isso gera riscos: a imagem; reputacional, operacional e legal.

Apesar do Enunciado 331 trazer uma serie de especificações como o princípio das responsabilidades subsidiaria, ou seja, “o inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiaria do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações”. A terceirização vem mais como forma de redução de custo, fazendo com que os serviços prestados sejam realizados de forma precários.

Além das questões trabalhistas, outros aspectos de qualidade e legais necessita ter um cuidado quando há contato direto entre os terceiros com os clientes, pois as instituições financeiras tem uma serie de exigência para evitar a exposição dos clientes, por exemplo, a quebra do sigilo bancários que de acordo com a Constituição Federal de 1988 que em seu artigo 5º, incisos X e XII, a privacidade, a intimidade e a inviolabilidade do sigilo de dados dos cidadãos devem ser preservados, o consumidor também são protegidos pelas leis número 4.595/64 e a 105/2001. Caso se caracterize a quebra o banco pode ser penalizado financeiramente e sofrer interversões dos órgãos reguladores.

Esse estudo visa demonstrar ao leitor que a terceirização dos serviços de cobrança pode ser realizada, porém a instituição contratante necessita ter certos cuidados devido à sensibilidade de dados e situação do cliente. Também evidenciar que uma estrutura de gerenciamento de riscos de terceiros, auxilia a mitigação dos riscos, padronizar os processos em busca de melhorar a qualidade nos atendimentos.

### 3 METODOLOGIA EMPREGADA

Segundo Barros e Lehfeld (2000), a metodologia estuda e afere as técnicas de pesquisa, também abrange os processos que buscam encontrar o caminho em direção à resolução do problema a ser investigada, outros autores complementam essa ideia, pois segundo estes não existe uma pesquisa sem haver um problema.

A pesquisa pode ser definida como a aplicação de metodologias a fim de buscar responder para solucionar o problema identificado, de acordo com Gil (2002). Já Lakatos e Marconi dizem que a pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para a realidade ou para descobrir verdades parciais” (idem, 2003, p.155)

As metodologias de pesquisa empregada foram: descritiva, qualitativa e bibliográfica. Sendo a pesquisa descritiva, segundo Rampazzo (2008), esse método pretende apresentar os fatos e acontecimentos de determinada realidade, sem manipulação dos mesmos. Gil explica que: “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Gil (2002, p.42)

A análise dos dados foi realizada através de pesquisa qualitativa de acordo com Neves (2009), como um conjunto de metodologias que se destinam a relatar e decifrar os elementos de um sistema complexos, conforme Pádua (2007) tem com o objetivo de diminuir a distância entre tese e os dados, entre o enredo e as façanhas, utilizando uma linha de análise para a interpretação e compreensão dos fatos, levando em consideração as motivações e o processo como um todo.

Os dados utilizados para análise foram extraídos de fontes secundárias, para PETER e CHURCHILL (2003) estes dados são reunidos através de estudos já existentes em diversas fontes, como sites na internet, jornais, revistas, associações de classe, o governo, as organizações empresariais, etc. Para PETER e CHURCHILL (2003), a análise e interpretação são fundamentais para transformações dos dados em informações.

Fonseca define a pesquisa Bibliográfica como:



“A partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta”. (FONSECA, 2002, p. 32).

A fundamentação teórica baseada será baseada em Pesquisa Bibliográfica - que é uma técnica de aprofundamento teórico, estudou-se uma diversidade de materiais brasileiros e estrangeiros, através de contatos com artigos publicados, centros de pesquisas, revistas técnicas especializadas, entidades, associações de classe, fóruns, seminários, entre outros, para fundamentar a notabilidade da pesquisa.

## 4 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

O assunto terceirização vem sendo amplamente discutido após a aprovação na câmara de deputados da proposta projeto de lei que regulamenta a terceirização no Brasil, essa proposta trouxe vários questões polêmicos sobre o assunto.

Primeiramente necessita-se conceituar o que é esse processo Verri explica que é “uma atividade interposta nos regimes administrativos” (...) “outas empresas especializadas em assumir, tarefas e atividades que não conexas a missão de base de um dado empreendimento”. (Idem, 2000, p.6).

A terceirização segundo Queiroz (1995) ganhou espaço devido ao processo de “ganha-ganha”, o autor explica que esse fenômeno começou em 1940, com a aliança feita entre os Estados Unidos com a Europa com o propósito de derrotar o nazismo. E no Brasil chegou em meados dos anos 70 com a chegada das montadoras, entretanto só se consolidou nos anos 90.

Para o autor Bresciani (1994), essa mudança vem da: “necessidade de garantir novos padrões de custos, produtividade e qualidade para viabilizar uma nova pauta de exportação, e o objetivo de alcançar maior flexibilidade na produção como resposta a um novo perfil de demanda” (Bresciani, p. 197).

Já a autora Marcelino (2004) citando Faria (1994), explica que a terceirização no Brasil tem foco específico na redução de custos, assim não é ponderado o fluxo do processo com um todo. Marcelino (2004) explica que o objetivo de realizar esse processo deveria ser que a empresa contratada pudesse se suas atividades-fim, Bueno (2015) conceitua como “aquela que caracteriza o objetivo principal da empresa, a sua destinação, o seu empreendimento, normalmente expresso no contrato social”.

Bueno (2015) complementa que é considerada ilícita a terceirização do produto/serviço final da empresa. Martins (2009) faz algumas colocações para a licitude sobre o assunto:

Idoneidade econômica da terceirizada; b) assunção de riscos pela terceirizada; c) especialização nos serviços a serem prestados; d) direção dos serviços pela própria empresa terceirizada; e) utilização do serviço, principalmente em relação à atividade-meio da empresa que terceiriza

serviços, evitando-se a terceirização da atividade-fim; f) necessidade extraordinária e temporária de serviços. (Martins, 2009, p.159)

Para Barros (1999) o Enunciado 331 do TST, trouxe a composição da jurisprudência referente ao tema, deixando de forma explícita a possibilidade de terceirizar a atividade meio.

As linhas literárias que defende o assunto como uma ferramenta de gestão, que visa melhorias no processo como um todo, entretanto há muitas discussões sobre o assunto entre empresários, sindicatos e a sociedade de uma forma geral. Como os autores Soares, Sena e Pinto (2013), explicam que apesar da terceirização só estar consolidada no Brasil nos anos 90, há muitos históricos de problemas relacionados a essa prática.

São muitas as causas que podem levar o insucesso ou triunfo da implementação da terceirização, para os autores Soares, Sena e Pinto (2013), um dos fatores mais importantes é a escolha do fornecedor pode-se considerar uma tarefa muito complexa devido ao tamanho da relação, também é necessário levar em consideração além da capacidade técnica, outros fatores como: infraestrutura operacional do *call centers*, idoneidade, situação financeira e fiscal e aspectos éticos da empresa.

Um dos processos mais sensíveis na hora de realizar a terceirização é “verificar a necessidade de desenvolver e implementar ferramentas de controle sobre os contratados. A expectativa de qualidade esperada tanto por contratante quanto por contratados deve ser o ponto de partida para um sistema de controle efetivo.” (Soares, Sena e Pinto, 2013 p.13).

Os autores explicam que esse processo também é conhecido como *outsourcing* ou horizontalização e está sendo praticada pelas grandes organizações com objetivo de redução de custos e ganho em produtividade, desta forma a autora Marcelino (2004) explica que um dos segmentos mais comuns na terceirização são relacionado aos serviços de apoio ou periférico, no caso dos bancos (cobrança, tele vendas, vigilância, dentre outros)

O maior problema é a terceirização segundo pesquisas realizadas tanto no âmbito empresarial quanto no jurídico é que na maioria das vezes o foco é apenas

em redução de custos, para os autores Soares, Sena e Pinto (2013) esse é um dos maiores riscos, pois o resultado fim não deveria ser essa redução.

Fundamentado com isso a preocupação com a produtividade, qualidade de serviço atrelado com as questões trabalhistas. Para mitigar os riscos relacionados a terceirização a contratante deverá mecanismos de acompanhamento de desempenho, analisando se os processos estão sendo aplicados de forma correta para atingir os objetivos e metas estipulados e tomar ações punitivas quando for necessário.

Na figura 4 abaixo pode se observar o diagrama dos riscos a serem monitorados pela contratante em relação à contratada dos serviços de cobrança.

**Figura 4 – FLUXO DOS CONTROLES DE TERCEIROS DE COBRANÇA**



Fonte: Autor.

## 5 SERVIÇO DE COBRANÇA

O setor de serviços sofreu um aumento no decorrer dos últimos anos, e está presente de forma cada vez mais significativa na vida das pessoas, sejam elas jurídicas ou físicas. E este setor desempenha o papel de um dos líderes da nova onda de expansão econômica e tornou-se peça principal no processo de crescimento mundial.

"Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina e que provê satisfação ao consumidor. Serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem". (NOBREGA, 1997 p. 136)

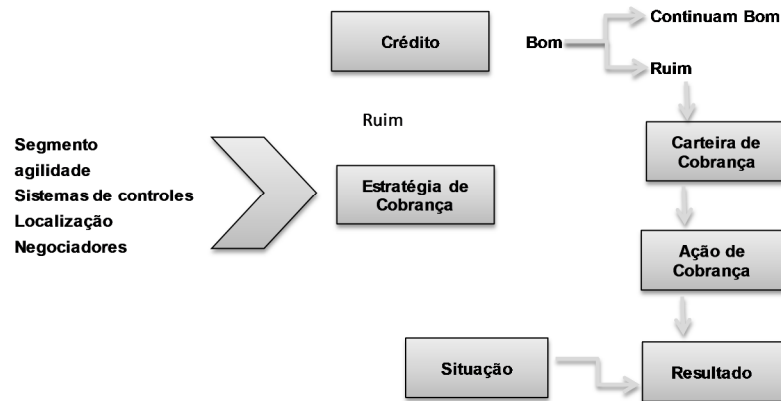
Seguindo essa ideia em conjunto com o cenário econômico nacional no qual, as instituições financeiras vêm sofrendo com os altos índices de inadimplência, desta forma, Roque (2012) expõe a necessidade da criação das empresas terem equipes designadas para a realização dos serviços de cobrança, que na maioria das vezes é realizada por telefone ou através do método "*door-to-door*", entretanto o autor complementa que para manter uma estrutura que funcione com qualidade tem custos elevados.

De forma geral os bancos possuem uma equipe interna para realizar a cobrança apenas das primeiras faixas de atraso (05-90 dias), devido a maior facilidade de recuperação, além do volume de novos contratos entrando com inadimplentes.

Roque (2012) explica que os bancos de varejo viram suas estruturas internas inflarem devida ao alto nível de inadimplência consideravelmente, viram a necessidade de contratar fornecedores desse tipo de serviço, que trabalham com a metodologia de *Sucess Fee* ou taxa de sucesso, "onde a recuperação baliza o resultado final com o custo da empresa". (idem 2012, p.80). Na figura 5 a seguir pode-se ver a lógica de geração e recuperação de crédito, inicia com o atraso do primeiro vencimento do produto (crédito), esse cliente entra na carteira de devedores

que entra em uma carteira para cobrança e assim seguir o fluxo até a recuperação ou entrar em perda.

**Figura 5 - FLUXO DE GERAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO**



Fonte : Adaptado pelo autor de Roque, 2012 , p. 45.

Na figura 6 abaixo pode visualizar o processo de cobrança, o fluxo começa quando a contratante envia a base com os contratos inadimplentes, a empresa irá processar e entrar em contato com os clientes seja por mensagem para celular, telefonema ou carta boleto. Diariamente a assessoria irá repassar um reporte contendo o volume de tentativas, número de telefone inutilizado, quantidade de promessas de pagamento e informar quais clientes não estão dispostos a negociar as dívidas.

Quando o cliente realizar o pagamento a instituição financeira tem obrigação de retirar o nome dos clientes de qualquer restritivo de crédito em 05 dias.

**Figura 6 – PROCESSO DE COBRANÇA**



Fonte : Adaptado pelo autor de Roque, 2012 , p. 45.

O autor complementa que com as novas legislações tanto no âmbito da defesa do consumidor quanto do trabalhado como, por exemplo, norma NR17, entendeu-se a necessidade de realizar esse tipo de parceria, que vende a ideia da ideia de excelência no serviço e eficiência do mesmo.

Roque (2012), explica que algumas instituições financeiras começaram a preferir a metodologia de taxa de sucesso na recuperação de ativos, pois surgiram grandes empresas nesse ramo bem estruturado, com tecnologia, pessoas especialistas em cobrança no Brasil, e monitorando-as através de acordos de nível de serviços detalhados em conjunto com o código do consumidor que entrou com aliado na monitoria da qualidade de atendimento.

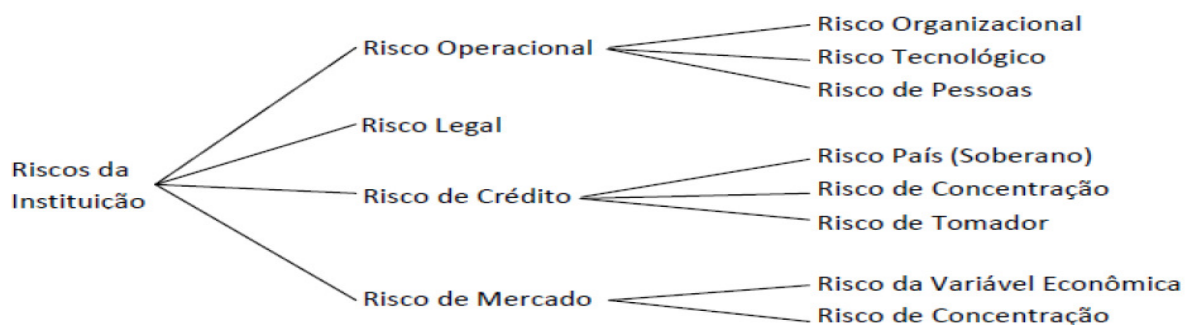
As empresas de cobrança vêm buscando implementar códigos de éticas e de *compliance*, devido ao nível de informação que transita da contratada para a contratante, afim de melhorar a confiabilidade nos serviços prestados.

## 6 RISCO NAS INSTITUIÇÕES BANCARIAS

Arima, Gil e Nakamura ,(2013) definem risco como a “possibilidade de ocorrência de perda. Ou, ainda, como a chance de obtenção de um resultado aquém do esperado”. Outra definição é: "risco é a chance de ocorrer um evento desfavorável" (BRIGHAM, 1999, p.158), pode-se observar nas definições é o nível de dúvida da ocorrência dos fatos. Amaral (2015) explica que o risco é existente em todas as atividades, entretanto para as instituições financeiras estão mais vulneráveis, Paleias et al. (2007) complementa essa ideia pois para os autores as aceitar as possíveis ameaças está âmbito da atividade.

De acordo com Amaral (2015), os riscos bancários são diferenciados de acordo com a sua essência, conforme podemos ver na figura 7:

**Figura 7 - RISCOS INERENTES A ATIVIDADE BANCÁRIA**



Fonte: Mellagi e Ishikawa (2012, p. 208)

O Risco Operacional para Jorion pode-se definir risco operacional como: "referem-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana [...] também inclui fraude [...] e risco tecnológico." (1997, p.16), pode-se observar similaridades no conceito do comitê de Basileia "o risco de perda direta ou indireta, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos." (THE NEW BASEL CAPITAL ACCORD, 2001, P.94).

O risco legal ou regulador para Mellagi e Ishikawa (2012), essa ameaça refere-se possíveis sanções que a empresa pode sofrer decorrentes a contratos, legislações e má interpretação dos tributos vigentes dos pais.



Risco de crédito é definido por Amaral (2015) citando Pinho et al (2011), como o risco associado a ausência de pagamento do empréstimo, que é considerado umas das formas mais antigas de pagamento. O risco de crédito é dividido em cinco subintês, conforme podemos ver na tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 – PRINCIPAIS SUB-ÁREAS DO RISCO DE CRÉDITO**

<b>Risco</b>	<b>Definição</b>
Inadimplência	Perdas potenciais decorrentes de uma contraparte não poder fazer os pagamentos devidos de juros ou principal no vencimento destes.
Degradação	Perdas potenciais devido à redução do <i>rating</i> de uma contraparte.
Garantia	Perdas potenciais devido à redução do valor de mercado das garantias de um empréstimo.
Soberano	Perdas potenciais decorrentes de uma mudança na política nacional de um país que afete sua capacidade de honrar seus compromissos.
Concentração	Perdas potenciais diante da concentração da exposição de crédito em poucas contrapartes.

Fonte: Júnior (2005, p.. 5-6)

Já o risco de mercado segundo Pereira (2014), é decorrente das mudanças na economia tendo impactos em todas as instituições financeiras, para complementar essa ideia Amaral (2015) cita Othman e Ameer (2009) para explicar que essas ameaças podem vir taxas de mercados e preço, juros, câmbio, dentre outros, que possam trazer uma possibilidade de perda decorrente a essas condições.

Após vários escândalos sucedidos no mundo corporativo como: Enron, Metallgesellschaft, Lehman Brothers, Banco Barings, dentre outros, trouxe a tona a necessidade da realização de uma boa gestão de risco, segundo Faria, Luca e Machado (2009) outro agravante é o aumento da competitividade. Na tabela 2 abaixo pode visualizar exemplos de falências decorrentes ao risco de mercado e de crédito:

Tabela 2 - DE EXEMPLOS DE RISCOS BANCÁRIOS.

Risco	Região	Ano	Banco
Crédito	Estados Unidos da América (EUA)	2008	<b>Lehman Brothers</b> - Falência do quarto maior banco de investimentos, com um ativo de \$640 milhões de dólares. O fim deste banco, com mais de 150 anos de história, seria ditado pelas perdas colossais resultantes da exposição de crédito imobiliário de alto risco ( <i>subprime</i> ) . Para os analistas, o banco era grande demais para falir - " <i>To big to fail</i> ". Marcou a maior falência dos EUA.
Mercado	Reino Unido (RU)	1995	<b>Barings Bank</b> - Falência do banco de investimentos mais tradicionais do RU (era o banco da rainha), com mais de 200 anos de história, o qual foi provocado por um único <i>trade da instituição</i> e que resultou transações no mercado japonês de derivativos (índices e opções e contratos futuro). Contudo, um terremoto na cidade de Kobe originou uma queda nos Índices dos mercados Asiáticos e em consequência, durante um período de um mês, o banco perdeu \$1,2 milhões de dólares nas suas posições de <i>trading</i> . O banco seria comprado pelo banco Holandês (ING Bank) pelo simbólico valor de 1 Libra.

Fonte: Adaptado de Amaral (2015)

Em julho de 2002, surge a lei Sarbanes- Oxley e dois anos mais tarde sai o Novo acordo de Basileia, essas vieram “como marcos legais para a gestão dos controles internos das empresas de capital aberto e das instituições financeiras” segundo os autores Faria, Luca e Machado (2009, p. 02)

No mercado nacional houve diversas fusões entre os bancos e a busca constante de melhoria de eficiência operacional destes trouxe a tona para os órgãos reguladores a necessidade de ter maior controle na fiscalização, com isso o Conselho Monetário Nacional colocou em vigor a resolução 2.554/98, que vem aderindo às demais regulamentações internacionais.

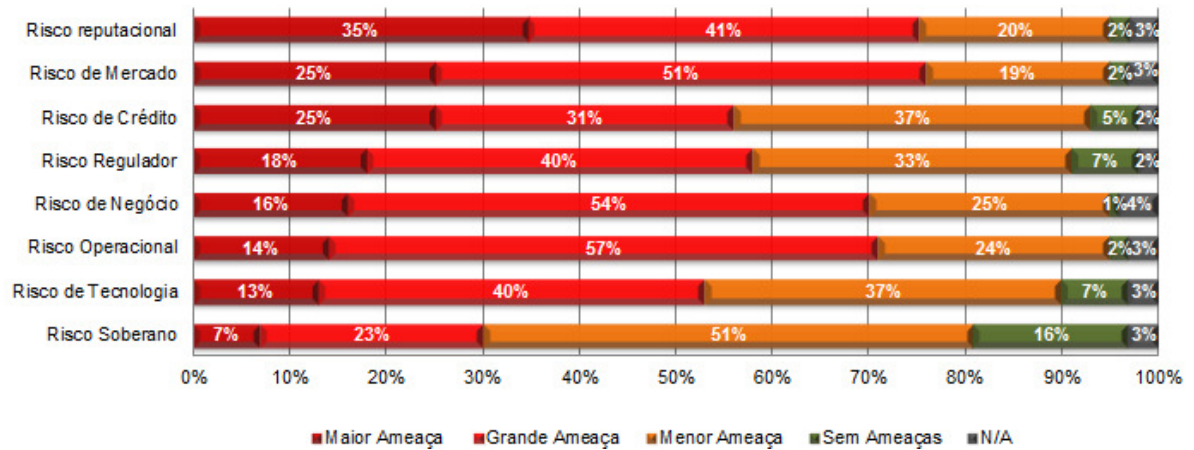
Observa-se, então a necessidade da gestão de risco e controles internos para identificar os riscos envolvidos na operação a fim de mensurá-los e programar ou elaborar formas de mitigá-los, conforme autores do artigo sobre riscos e controles internos Paulo, Fernandes, Rodrigues e Eidt (2006).

Quando há a necessidade de terceirizar algumas operações no setor bancário existem alguns riscos a serem identificados e desenvolver mitigadores, como já foi mencionado nesse estudo que por mais que a terceirização desse serviço seja uma

prática de mercado, muitas corporações não se estruturam no que se diz respeito à gestão de terceiros.

Segue na figura 8 abaixo uma pesquisa realizada em 2004 pela PricewaterhouseCoopers , referente aos riscos das instituições financeiras.

**Figura 8 - RISCOS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**



FONTE:PricewaterhouseCoopers/Economist Intelligence Unit.Survey 2004 – Adaptada pelo autor

Desses riscos, o que maiores ameaças no serviço de cobrança são operacionais, reputacional e regulador.

## 6.1 GESTÃO DE RISCOS MELHORES PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com as constantes mudanças no ambiente corporativo, a necessidade de ter mecanismos de controle. Governança corporativa se tornou uma expressão muito utilizada em diversas áreas no Brasil e principalmente no âmbito econômico. Pode ser conceituado como “a preocupação pela transparência da forma com uma empresa deve ser dirigida e controlada e sua responsabilidade nas questões que envolvem toda a sociedade” Neto (2011. Pg. 142)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a governança corporativa:

é o sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (IBGC,2014)

Quando houve a inserção de investidores estrangeiros no mercado brasileiro as empresas tiveram contato com *stakeholders* mais exigentes, que tinham como base outros mercados que já trabalhavam com governança corporativa. Pereira (2014), explica que a Lei nº 10.303/01 e a criação do Novo Mercado e dos Níveis I e II de governança corporativa pela Bovespa, foram implementados com o objetivo de assegurar as melhores praticas.

Com isso, pode se dizer a governança corporativa é utilizada para aumentar a confiabilidade nas decisões tomadas, devido que todos os processos e procedimentos estejam em conformidade com leis, os princípios de cada instituição e atuando de forma ética.

A gestão de riscos corporativos entra como uma ferramenta utilizada como uma melhor prática dentro da governança, esse processo envolve todos os níveis da organização, e que seja de conhecimento geral as possíveis ameaças a empresa, além saber mensurar o grau de cada uma delas afim mantê-los compatíveis com o apetite de riscos quer, conforme figura 9.

**Figura 9 - DESCRIÇÃO GESTÃO DE RISCOS**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• um processo contínuo e que flui através da organização;</li> <li>• conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização;</li> <li>• aplicado à definição das estratégias;</li> <li>• aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco;</li> <li>• capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização;</li> <li>• orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.</li> </ul>
---	--

Fonte (COSO 2015, p. 5)

Na metodologia COSO estes conceitos são básicos para realizar administrar riscos. Para Ramos (2015) “Um sistema de gestão de riscos corporativos é um conjunto de atividades que consiste em identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos que poderiam afetar a realização dos objetivos e metas da organização”. (Idem,2015, p;1), o autor complementa que o sucesso de um sistema de gestão esta ligado com “adoção simultânea de princípios de governança claros e transparentes e o desenho de regras rigorosas de controle interno que suportem o processo de gestão dos riscos corporativos” (Ramos,2015, p.1).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a utilização do sistema de gerenciamento de riscos tem como objetivo:

“assegurar-se de que a Diretoria identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização”. (IBGC, 2007 p.10)

Ramos explica que esse processo deve estar conectado com as estratégias da empresa, ligado com a governança corporativa utilizando o controle interno como ferramenta. Na figura 10 abaixo pode-se observar a integração dos riscos corporativos.

**Figura 10 - PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS**



Fonte: Ramos 2015, p. 1

A integração dos riscos dentro das organizações deve ser seguida como devoção. Como podemos ver demonstrado na figura 11.

**Figura 11 - GESTÃO INTEGRADA DOS RISCOS CORPORATIVOS**



Fonte: Ramos 2015, p. 1

Quando se analisa a metodologia COSO pode-se observar uma ligação entre os objetivos da corporação com os componentes de gerenciamento de riscos para alcançá-los. Conforme pode-se observar na figura 12 abaixo:

**Figura 12 - MATRIZ TRIDIMENSIONAL EM FORMA DE CUBO**



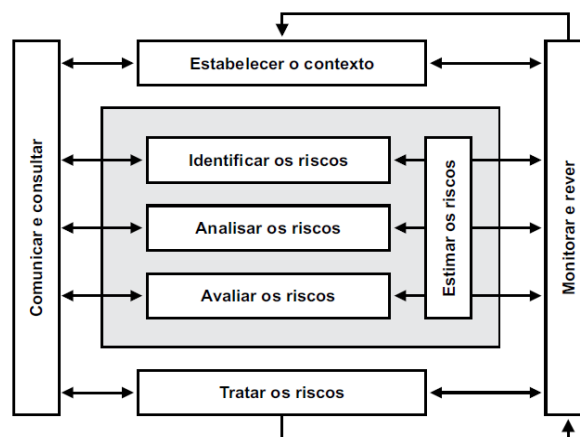
Fonte (COSO 2015, p. 15)

A eficiência na metodologia COSE se deve:

A determinação do grau de eficácia do gerenciamento de riscos corporativos de uma organização corresponde ao julgamento decorrente da avaliação da presença e da eficácia do funcionamento dos oito componentes. Desse modo, os componentes também são critérios para o gerenciamento eficaz de riscos corporativos. Para que os componentes possam estar presentes e funcionar adequadamente, não poderá haver fraquezas significantes, e os riscos necessitam ser enquadrados no apetite a risco da organização. (COSO, 2007, p.13)

Podemos observar na Figura 13, os fundamentos aplicáveis para a gestão de riscos corporativos que se encaixa também nos riscos relacionados a terceirizar os serviços de cobrança.

**Figura 13 - GESTÃO DE RISCOS**



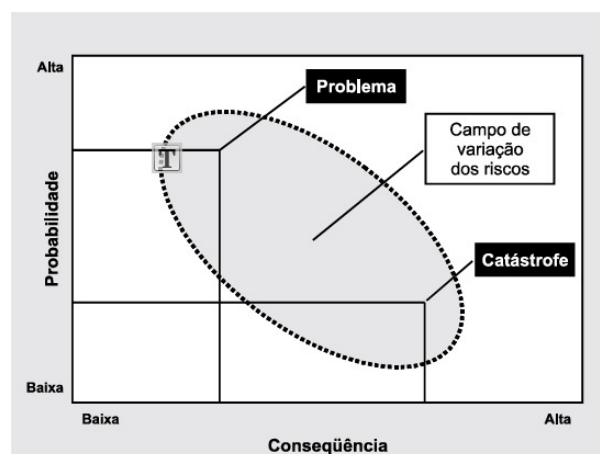
Fonte :Pontes (2005, p. 80)

- Comunicação e consulta: Pontes (2005) explica que é considerado os *stakeholders* tanto interno quanto externo de acordo com a etapa do processo quando se fala em gestão de riscos como um todo . No caso do serviço de cobrança a comunicação é realizada diretamente com os

clientes e os gestores de carteira e de relacionamento. “Na consulta, os elementos essenciais são os objetivos da comunicação a definição dos participantes que merecem a ser empregados as perspectivas dos participantes que devem ser levadas em consideração, os meios de comunicação e o processo de avaliação a ser empregado”. (Pontes ,2005, p. 81).

- Estabelecimento do contexto: No tema apresentado são riscos específicos de realização de recuperação de ativos. Esse permite definir aonde o processo será aplicado além da definição critérios, no caso do serviço de cobrança pode ser analisado normas como a NR17, SA8000, Súmula 331 dentre outras questões operacionais.
- Identificação dos riscos: Esse processo deve ser realizado de forma cautelosa, de forma que contemple todos os cenários e possíveis impactos. No caso da terceirização de serviços de cobrança são os riscos operacionais, financeiros, reputacional e regulador.
- Análise dos riscos: “A análise envolve o entendimento do risco, produzindo as informações que alimentarão o processo de decisão quanto à estratégia de tratamento mais apropriada”. (Pontes, 2005, p. 81). Quando analisamos o serviço de cobrança verifica-se qual é a probabilidade da ocorrência e seus impactos, e assim o grau de risco. Na figura VII abaixo podemos verificar o desenvolvimento dos riscos

**Figura 14 - DESENVOLVIMENTO RISCO**



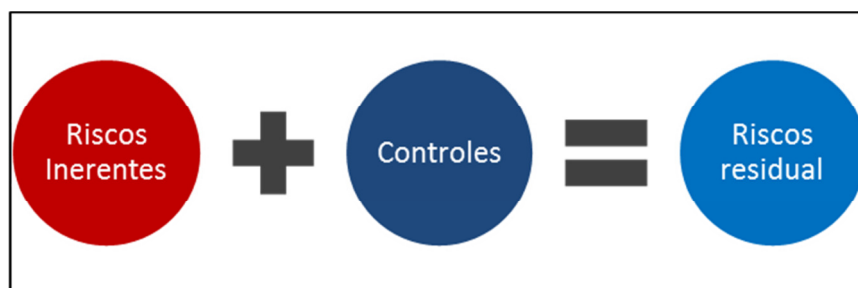
Fonte: (Pontes, 2005, p. 83).



O autor complementa que as perspectivas da ocorrência dos fatos e de sua relevância das consequências são associadas ao contexto.

- A avaliação de riscos: é o processo no qual são identificados às ameaças e avaliados o grau de exposição, o IBCG no guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos explica que normalmente é considerado dois aspectos, a primeira é a possibilidade de ocorrência do evento e seus impactos, para graduar cada risco.
- Tratamento dos riscos: Pontes (2005) explica que nessa fase são listados apenas os riscos e são identificados alternativas para mitigar os riscos. No caso de terceirização dos serviços de cobrança são utilizados controles de gestão reduzir os impactos desse segmento. Esse tratamento é relacionado aos riscos, conforme demonstrado na figura 15 abaixo:
  - ✓ Inerentes - “é a percepção da possibilidade de ocorrência de erros ou irregularidades relevantes mesmo antes de se conhecer e avaliar a eficácia do sistema de controles da empresa”. Perez Junior (1998, p.39), esta correlacionado ao tipo da operação.
  - ✓ Controles - “O AICPA”, *American Institute of Certified Public Accountants* (Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), “o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas”.
  - ✓ Risco residual – São os riscos remanescentes, levando em conta a efetividade do atual ambiente de controle.

**Figura 15 - RISCO RESIDUAL**



Fonte: Autor

- Monitoramento e revisão: O acompanhamento das ações para mitigação dos riscos é de extrema importância para garantir a efetividade. No serviço de cobrança os controles podem ser realizados com a frequência diária, semanal, mensal, bimestral, trimestral, semestral e anual, variando de acordo com o impacto.

## 6.2 MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DE IMPACTOS DOS RISCOS

Para os autores Eidet, Fernandes, Paulo e Rodrigues (2006), que a mensuração dos riscos é especificada através da análise de probabilidade e a severidades, em conjunto aos fatores de risco. Quando os autores citam Figueiredo (2001) para complementar que a matriz também é utilizada para mapear riscos operacionais e ambientais.

No caso da matriz de riscos relacionados à terceirização dos serviços de cobrança são de acordo com a perda financeira que cada risco pode trazer a instituição financeira, como podemos ver na tabela 3 abaixo, podendo variar de acordo com o volume de contas que o fornecedor está realizando a gestão.

**Tabela 3 - CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS**

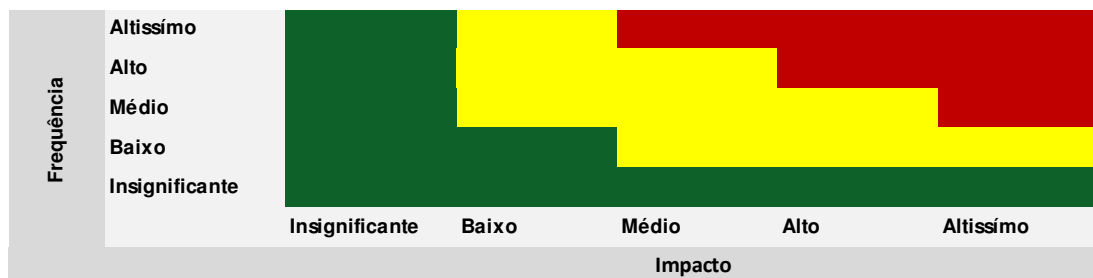
Classificação	Descrição	
Perda Altíssimo	R\$ 450.001,00	
Perda Alto	R\$ 50.001,00	R\$ 450.000,00
Perda Médio	R\$ 10.001,00	R\$ 50.000,00
Perda Baixo	R\$ 5.001,00	R\$ 10.000,00
Perda Insignificante	R\$ 1,00	R\$ 5.000,00

Fonte: Autor

De acordo com Eidet, Fernandes, Paulo e Rodrigues (2006) “A matriz de risco é construída pela composição das variáveis severidades e frequência, podendo ser particionada em regiões que caracterizam os níveis de risco avaliados”. (idem, 51)

A mensuração do grau de risco pode variar de acordo com a avaliação dos processos, na figura 16 abaixo pode-se observar a frequência e o impacto de cada risco.

Figura 16 - IMPACTO RISCO



Fonte: Autor

Para os riscos de baixo ou insignificante impacto, precisa que existam controles mais simples e os outros as monitorias sejam realizados com mais frequências e com controles mais robustos.

Essa monografia propõe a mensuração dos riscos na terceirização dos serviços de cobrança e fornece alternativas de controles internos para mitigar cada risco de acordo com seu grau, possibilitando ter um ambiente seguro.

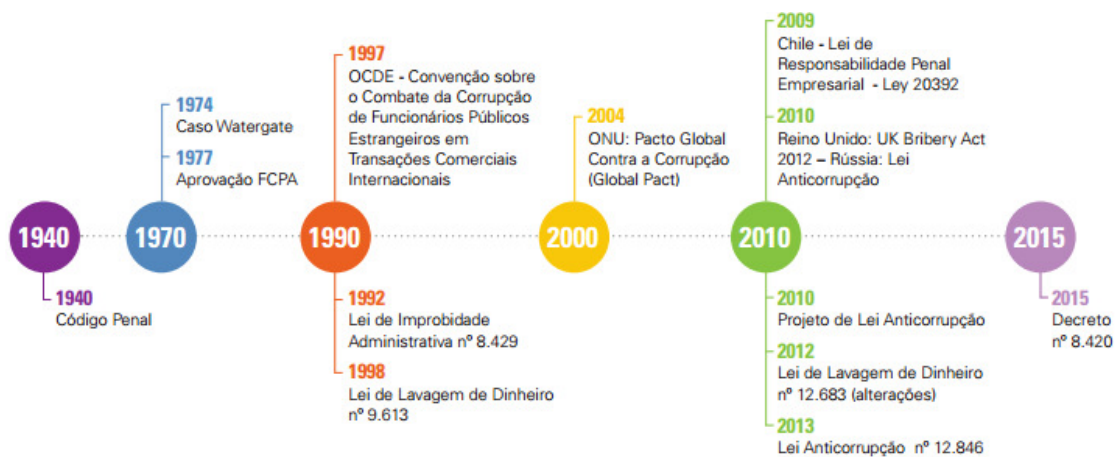
## 7 COMPLIANCE

O Comitê de *compliance* junto com a Federação dos bancos, realizou uma parceria entre KPMG e PricewaterhouseCoopers para desenvolver um estudo que explica qual a necessidade da função de *compliance* nas empresas. Assi (2013) conceitua o tema como: “função de assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento dos controles internos da organização, procurando mitigar os riscos, de acordo com a complexidade do negócio” (2013, p 49).

A “Função de *Compliance*”, integrada aos demais pilares da Governança Corporativa, chega no momento em que essas transformações ocorrem simultaneamente, e sua implementação nas instituições financeiras brasileiras tem importância e missão que vão além do implícito na Resolução emitida pelo Conselho Monetário Nacional no. 2.554/98, inseridas em mudanças que visam alinhar seus processos, assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua imagem perante o mercado. (FUNDAÇÃO DE COMPLIANCE, 2004, P.5)

A KPMG publicou em 2015 uma pesquisa que complementa essa ideia que a utilização da “função de *compliance*”, no auxílio na detecção de monitoria de riscos. Nos últimos anos a aplicação de multas milionárias aplicadas por reguladores internacionais em instituições financeiras renomadas, em conjunto com a publicação da Lei Brasileira Anticorrupção Nº12.846/13, fortalece a necessidade de ter controles mais efetivos que demonstrem confiabilidade ao mercado, na figura 17 abaixo pode-se verificar a evolução de exigências nas quais fizeram com que a atividade de *compliance* evoluísse.

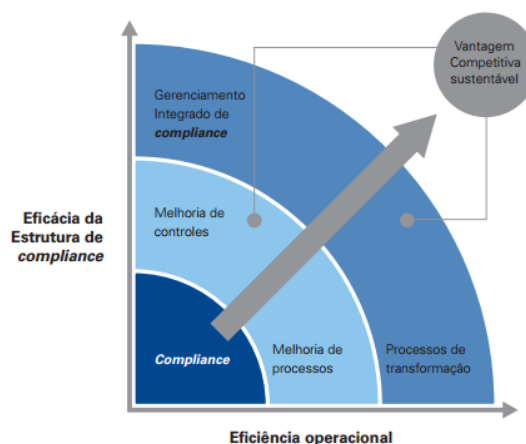
**Figura 17 - EVOLUÇÃO COMPLIANCE**



Fonte: (kpmg,2015 p. 4)

Esse estudo também avalia as vantagens competitivas de uma estrutura eficiente de *compliance*, como podemos ver na figura 18 abaixo:

**Figura 18 - ESTRUTURA EFICIENTE DE COMPLIANCE**



Fonte: (kpmg,2015 p. 4)

Por isso quando se realiza gestão de terceiros de cobrança *compliance* é uma ferramenta chave para a realização desse gerenciamento, pois além das normas publicadas pelo banco central como confirmação de dados e informar ao cliente que as gravações são gravadas, como também há questões específicas do negócio como a norma NR17, norma que visa estabelecer parâmetros de condições de trabalho.

## 8 CONTROLES INTERNOS

Controles internos tornou-se uma ferramenta para realizar a gestão de risco dentro da governança corporativa, de acordo com Spira e Page, que está deixando presente no relatório Turnbull de 1999, deixando em destaque a gestão de riscos.

Podemos dizer que realizar esse gerenciamento sem impactar na eficiência dos negócios é a um dos grandes desafios Nakamura, Gil e Arima (2013), a governança dos negócios está subsidiada pela ideia de controles internos e de riscos envolvidos e tem como ponto chave a auditorias como ferramenta administrativa para planejamento e execução de controles.

O Comitê de procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), explica que: “O Controle Interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”. Para os autores Boynton, W.C.; Johnson, R.N.; Kell, W.G., “Controles Internos: são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade de informações financeiras; obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis; eficácia e eficiência de operações”. (2002, p.113)

Ao analisar esses dois conceitos pode-se dizer que os controles internos envolvem todos os processos e atividades da empresa, como a função de organizar a instituição de maneira que todos os envolvidos compreendam a importância de seguir todas as políticas e normas estabelecidas. Também não podemos separar os controles internos de riscos, ambos quando aplicados de formas consistentes auxiliam as organizações a atingirem seus objetivos.

No caso de gestão de empresas terceiras, pode-se destacar alguns controles para mitigar os riscos da terceirização, desde contratação, gestão de contratos, segurança da informação, auditorias operacionais e controle de qualidade.

## 8.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Um dos principais controles realizados é a seleção de fornecedores, esse processo deve ser realizado de forma clara e com análises bem estruturadas sobre as condições que esse fornecedor.

Quando se trata de análise de fornecedores de cobrança sugere-se subdividir o processo em seis fases como podemos ver na figura 19 abaixo:

**Figura 19 - PROPOSTA DE FASES CONTRATAÇÃO TERCEIROS**



Fonte: Autor.

Esse processo deve ser realizado pela equipe de compras, Maranhão e Dalto (2009) apud Gonçalves (2004), explica que a função dessa área é planejar a aquisição, licitação e realizar e analisar as propostas dos fornecedores.

Esse controle tem como objetivo verificar se os processos de contratação de fornecedores estão em conformidade como os procedimentos de gestão de risco. Quando o negócio identifica a necessidade de ir ao mercado em busca de novos

fornecedores, é necessário solicitar a área responsável para abertura de um “pedido de cotação”. Para garantir a integridade dos processos pode solicitar a uma empresa especialista de identificação de fornecedores mais que a empresa identificou.

Para garantir a melhor escolha pode se realizar 6 etapas eliminatórias

1ª fase - Convite de empresas selecionadas: Após a seleção e análise prévia das empresas realizar um convite formal explicando o início do processo de contratação;

2ª fase - Classificação técnica: Para cada participante é realizada um análise técnica preenchida pela área de compras e validada pelo solicitante pelo conhecimento técnico que o mesmo possui;

3ª fase – Apresentação comercial aos solicitantes – As empresas selecionadas através da análise técnica veem a empresa contratante apresentar sua proposta de trabalho;

4ª fase - Visita técnica: É formado um grupo de avaliadores para realizar a visita técnica. Após as visitas são realizadas discussões para ranquear as empresas;

5ª fase - Análise de Risco: As empresas restantes são realizadas a avaliações de risco deverá realizar a análise financeira e comercial completa para avaliar a saúde financeira do fornecedor. Faz-se necessário a revisão de segurança da informação para avaliar o fornecedor conforme nossas políticas e padrões, também realizar a avaliar os fornecedores quanto à continuidade dos serviços prestados, além de solicitar um plano que garante procedimentos adequados e testes periódicos para gerenciar situações atípicas que possam causar a interrupção dos serviços;

6ª fase – Apresentação do Contratante: É feita uma apresentação para os candidatos explicando a estrutura de área de cobrança, Cronograma de carteira a ser repassada; descrição dos produtos e faixas de atraso; tabela de comissões; volumetria e capacidade de operação e explicação do acordo de nível de serviço, qual foi à classificação de risco da empresa e se a empresa aceitar.

Caso a empresa aceite as condições de trabalho é solicitado à realização do contrato.

## 8.2 GESTÃO DE CONTRATOS

A escolha de um fornecedor demanda muito tempo e análise, depois ainda há um esforço na confecção das minutas dos contratos, que para Heinritz e Farrell (1986) é a expressão das necessidades e o período que os serviços iram ser prestados.

Os autores Kardec e Carvalho (2002) explicam que a gestão de contratos estabelece uma série de parâmetros como: confiabilidade, prazo, custos, segurança, questões legais e ambientais.

Essa monitoria tem como objetivo verificar se todos os contratos estão com as cláusulas necessárias, se o período de renovação está certo, avaliar se está ocorrendo a devida diligência nesse processo.

Também nesse ponto poderão ser realizados testes referentes a pontos inclusos no acordo de nível de serviço (ANS) ou como é muito difundido o termo em inglês *service level agreement* (SLA), nesse tópico poderá ter itens relacionados à SAC, tempo do primeiro acionamento ao cliente, tempo de envio de ligações quando solicitados. Roque complementa que: “algumas empresas, preocupadas com a questão da qualidade, partem para o processo de implantação de códigos de ética e de *compliance*”. (Idem, 2012, p. 29). Quando há o descumprimento das mesmas a empresa contratante pode penalizar a contratada de acordo com o que é informado no acordo.

## 8.3 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A informação é um dos ativos mais importantes dentro das organizações, quando se trata de terceirização esse aspecto tem que ter um cuidado especial devido à fragilidade e quantidade de informações de clientes compartilhadas entre contratante e contratada.

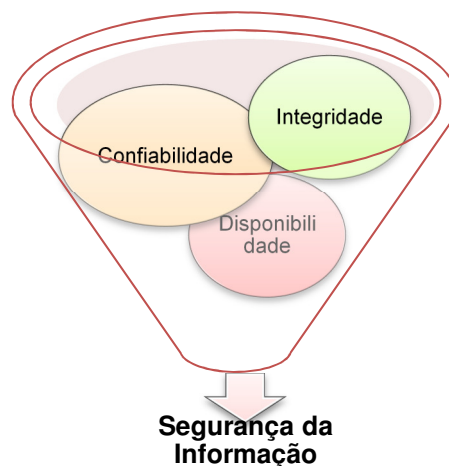


Blue Phoenix (2008) expõe a ideia que a fazer a gestão da informação, poderá garantir a continuidade do negócio, enriquece a solidez e gera um ambiente seguro dos riscos.

Essa definição vem de acordo com dos autores Sêmola (2003), fala que proteger os ativos contra o uso de dados sem autorização e de forma indevida e contra as indisponibilidades, já Mandarinini (2004), explica que para reduzir as perdas e consequentemente a continuidade do negócio é necessária a realização da proteção da informação.

- Confiabilidade da informação, ninguém não autorizado poderá acessar a informação.
- Integridade da informação é de acordo com publicação realizada pelo gabinete de segurança institucional da presidência da república “propriedade que a informação não foi modificada ou destruída de maneira não autorizada ou acidental”. (IN01 GSIPR, 2008), esse conceito leva a reflexão da necessidade de ter um ambiente seguro e claro, para confiar nas informações repassadas.
- Disponibilidade também é conceituada pelo gabinete de segurança como “propriedade de que a informação esteja acessível e utilizável sob demanda por uma pessoa física, por órgão ou sistema” (IN01 GSIPR, 2008).

**Figura 20 - ILUSTRAÇÃO SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO**



Fonte: Autor

O setor bancário possui muitas informações sigilosas de clientes, por isso mantê-las seguras é uma obrigação. É necessário ter ciência disso quando compartilhar essas informações com empresas terceiras

Quando é enviado uma base de cliente para realizar a cobrança, essas informações precisam estar criptografadas que nada mais é do que mandar as informações em códigos, e recepcionados em ambiente seguro de invasões ou de compartilhamento.

Todos os controles realizados referentes à segurança da informação em terceiros têm como objetivo aferir a integridade de todos os processos de prevenção de vazamento de informação.

Por isso as monitorias são focadas em mesa limpa, mídias removíveis, descarte de dados, subcontratação, descarte de matérias de forma segura, para evitar situações similares ou de maior gravidade, como ocorreu com um funcionário de uma empresa de telecomunicações, ele anotou telefone da cliente e entrou em contato de forma particular, conforme notícia publicada pelo G1 em 2015.

Outros controles são realizados para evitar crimes cibernéticos, como invasão no banco de dados.

#### 8.4 MONITORAMENTO DE LIGAÇÕES

O processo de cobrança em instituições financeiras são utilizados em forma de *call centers*, central de atendimento, onde essas chamadas são realizadas ou recebidas. Dantas (2000) explica que as centrais de atendimento baseados em pessoas, tecnologias na parte de telefonia e de informação. As centrais de cobrança devem dispor de tecnologias suficientes suportar um grande volume de ligações simultâneas, armazenamento das mesmas.

Como uma das partes mais importantes do processo, é contato em si com o cliente com o operador de cobrança, pois essa interação direta pode afetar a percepção das pessoas com a organização. Por esse motivo, um programa de monitoria de qualidade é uma ferramenta essencial para evitar prejuízos financeiros,

causar problemas com órgãos reguladores e o mais importante a reputação da instituição, conforme Roque (2012), esse item importante para a cobrança. Outro autor Casas complementa (2000) que a qualidade da interação do cliente com o colaborador é fundamental.

Por isso criar um processo de monitoria e realizar *feedbacks* é algo fundamental nas operações de cobrança, exigindo cada vez mais que os operadores não se esqueçam de questões básicas e de extrema importância como: informar que as gravações são gravadas e a confirmação de dados, além de nunca desrespeitar o cliente.

Esse é um controle vital que a empresa contratante precisa ter para assegurar a qualidade nas negociações.

## 8.5 AUDITORIA DE PROCESSOS

As auditorias de processo vêm como ferramenta principal para fazer averiguações in loco de todos os controles mencionados acima e garantir que todas as cláusulas contratuais estão sendo realizada.

“Auditoria é uma função administrativa que exerce a verificação [...], via testes e análise dos resultados dos testes, com consequente emissão de opinião, em momento independente das demais três funções administrativas (planejamento, execução e controle), consoante os três níveis empresariais principais (operacional, tático e estratégico) ” (GIL, 1996, p.50)

A auditoria de processos de cobrança tem a finalidade de identificar falhas no processo, através de análises técnicas e parâmetros definidos pelo contratante.

Para Coelho e Ribeiro (2013) explica que a extensão e a natureza dos testes de auditoria a serem adotados para avaliação da eficiência operacional do sistema é substancialmente influenciada pelos procedimentos adotados. Nos aspectos que os controles caracterizados ineficientes o auditor deverá efetuar exames de auditoria mais profundos e ou ampliar a extensão dos mesmos.

O autor complementa que o auditor terá a responsabilidade de:

- Mensurar os procedimentos vigentes e se os mesmos possuem um grau de confiança;

- Aferir se os procedimentos estabelecidos estão sendo aplicados;
- Reportar todas as não conformidades através de um relatório contendo os possíveis impactos e recomendações.

A auditoria de processos em fornecedores pode ser considerada também uma ferramenta de desenvolvimento do terceiro, segundo Silva:

“O desenvolvimento de fornecedores é o conjunto de atividades tomadas por uma empresa cliente com seus fornecedores para aprimorar a performance e/ou capacidade do fornecedor e ir de encontro às necessidades de suprimento da empresa cliente a curto ou longo prazo” (Silva, 2008, p.30)

Para os autores (SLACK et al, 2002), o processo de auditoria deve ser considerado com um conjunto de medidas de consultoria e assessoramento. O conhecimento do auditor nos processos de cobrança em conjunto com a análise dos procedimentos de controles internos permitem ao auditor emitir seus pareceres de forma precisa e segura para tomada de decisão.

As auditorias em terceiros são focadas nas exigências da empresa, são averiguados todos os processos e procedimentos que podem causar algum impacto, também são fortes aliadas na investigação de possíveis fraudes.

Podem ter período de validade anual ou semestral dependendo do risco que a empresa possui. A graduação do impacto dos pontos identificados deverão ser mensurados através de uma matriz de risco.

## 8.6 BALANCE SCORECARD DE RISCO

Segundo Kaplan e Norton (1992) definem o BSC como:

“Os objetivos e medidas do BSC representam mais do que um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Eles devem ser definidos de cima para baixo através da estratégia e da missão da organização. O BSC deve traduzir a estratégia e a missão em objetivos e medidas objetivas. Tais medidas, por sua vez, devem ser balanceadas entre medidas externas - *shareholders* e clientes - e internas: processos, inovação, aprendizagem e crescimento. O balanceamento deve ocorrer também entre medidas de resultados passados e perspectivas futuras; entre

indicadores facilmente quantificáveis e indicadores subjetivos” –(Kaplan e Norton (1992) p. 8-10).

Outro auto Attadia (2004) fala que houve uma evolução sobre seu uso sendo utilizado de diversas maneiras.

Para obter o grau de risco geral das empresas terceiras é necessário um sistema adequado de medição de impacto, para isso pode-se gerar um *balance scorecard*, no qual a contratante consegue avaliar o quanto exposto trabalhar com esse fornecedor.

Na figura 21 abaixo está ilustrada como poderia ser a mensuração da exposição, aonde as pontuações de 01 como risco insignificante e 05 de altíssimo risco para cada item avaliado, e com o resultado final determinar a graduação final.

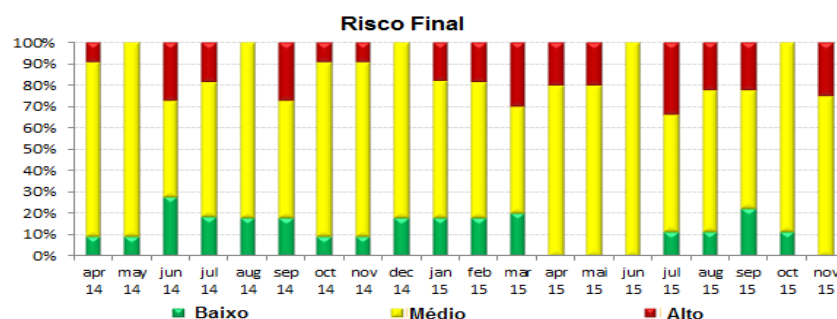
**Figura 21 -FLUXO DE BSC DE RISCO**

Fornecedor	Segmento	Saúde Financeira	Auditoria Operacional	Segurança Informação	Avaliação de Ligação	Risco Reputacional	Descumprimento Contratuais	Risco	Graduação do Risco	% De carteira
Empresa 1	Conta corrente e Cartão de Crédito	4	3	1	5	3	1	17	Médio	25%
Empresa 2	Conta corrente e Cartão de Crédito	3	3	2	4	5	1	18	Médio	15%
Empresa 3	Conta corrente e Cartão de Crédito	2	3	3	3	1	1	13	Médio	10%
Empresa 4	Conta corrente e Cartão de Crédito	3	3	2	4	3	1	16	Médio	10%
Empresa 5	Conta corrente e Cartão de Crédito	5	3	3	5	5	5	26	Alto	30%
Empresa 6	Conta corrente e Cartão de Crédito	3	3	2	4	3	1	16	Médio	10%

Fonte: Autor

Para ter maior controle poderá ser feito gráficos para avaliar a evolução ou piora de cada empresa, como ilustrado na figura 22.

**Figura 22 - RISCO FINAL**



Fonte: Autor

## 9 CONCLUSÃO

Essa pesquisa permite ao leitor conheça melhor os cenários de terceirização dos serviços de cobrança. Um nicho de mercado muito utilizado e muito pouco discutido. Ainda mais com linhas de créditos cada vez mais facilitadas, em conjunto o aumento de desemprego aliado com descontrole financeiro aumenta os índices de inadimplência, e em busca de recuperação dos seus ativos as instituições financeiras contratam as assessorias de cobrança para fazer esse trabalho.

As informações aqui relatadas fazem parte de uma análise de um ambiente bancário que cada dia está mais competitivo, e realização da gestão e controle dos riscos pode ser o diferencial para sobrevivência no mercado.

Por mais que a atividade de cobrança não seja a atividade fim das instituições financeiras, essa área é de grande importância na recuperação de ativos, desta forma terceirizar esse serviço em muitos casos é algo necessária para obter uma estrutura mais enxuta e focada na atividade fim, porém não deixar de realizar a recuperação de crédito e possivelmente do cliente.

Conclui-se que terceirizar os serviços de cobrança é algo possível e necessário, mas esse processo só trará os benefícios esperado se a companhia tiver uma mensuração adequada para cada risco e quais os controles para mitiga-los. Os controles mencionados acima são sugestões que bem implementados podem estimar qual o impacto individual que cada empresa pode gerar a contratante.

## REFERÊNCIAS

ABBI – **Função de *compliance*** – Disponível em: < [http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf) >. Acesso em 20 de maio de 2016.

ABECS – Associação Brasileira de Cartões de Crédito. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/indicadores-estudos>>. Acesso em 20 de maio de 2016.

AICPA - *AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS* - **Case Studies on Enterprise Risk Management Implementation** Disponível em: < [http://www.aicpastore.com/AST/Main/CPA2BIZ\\_Primary/InternalControls/PRDOVR~PC-PCG1202E/PC-PCG1202E.jsp](http://www.aicpastore.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/PRDOVR~PC-PCG1202E/PC-PCG1202E.jsp)>. Acesso em 27 de maio de 2016

AMARAL. MARCO . **Tipos De Riscos Na Atividade Bancária**. Disponível em: < <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/69/Gestao.pdf>>. Acesso em 05 de junho de 2016.

ARAUJO. C. FERNANDO; CALIFE. E. Flávio. **A história não contada da Educação Financeira no Brasil** Disponível em: < <http://www.boavistaservicos.com.br/wp-content/uploads/2014/08/A-hist%C3%B3ria-n%C3%A3o-contada-da-educa%C3%A7%C3%A3o-financeira-no-Brasil.pdf> >. Acesso em 27 de maio de 2016

ARIMA.H.CARLOS;GIL.L.ANTONIO;NAKAMURA .T. WILSON. **Gestão controle interno, risco e auditoria**. . 1 Ed. São Paulo. Ed Saraiva . 2013

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships**. *Journal of Marketing* , v. 54, n. 1, , 1990.

ASSI, MARCOS;**Gestão de *compliance* e seus desafios**; 1º Ed. São Paulo: Saint Paul editora, 2013.

ATTADIA, L.C.L. **Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do balanced scorecard**. 179 F. Tese (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

BACEN - BANCO CENTRAL .Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 27 de março de 2016

BARROS, C. S. G. **Pontos de psicologia escolar**. São Paulo: Ática, 2004.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000

BARROS JR, C.M. (1999). A Terceirização. Trabalho e Doutrina. São Paulo, nº 22, p. 85 –94.

BERNARD, Y., COLLI, J. (1997) **Dicionário Económico e Financeiro**, 1ª edição, 1º Volume, Lisboa: Círculo de Leitores;

BRESCIANI, L.P. “**Reestruturação Industrial e negociação coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta?**”. In: MARTINS, H. DE S.; RAMALHO, J.S. (Org.) *Terceirização diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec; Cedi/Nets, 1994.

BLUE PHOENIX. “**Boas práticas de segurança**”. Disponível em: [www.bluephoenix.pt](http://www.bluephoenix.pt)

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

BUENO, GELCY - **A Polêmica Terceirização**. Disponível em: <http://jornalperspectiva.com.br/opiniaio/a-polemica-terceirizacao/>. Acesso em 15 de julho de 2016.

CAMARA DE DEPUTADOS - **Texto Base do Projeto que Regulamenta a Terceirização** – Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/trabalho-e-previdencia/485428-camara-aprova-texto-base-do-projeto-que-regulamenta-terceirizacao.html>. Acesso em: 18 de maio de 2016.

CABIDO, J. (1999) **Gestão do Crédito Bancário**, 1ª edição, Lisboa: Ulmeiro.

CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COSO - **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada** Disponível em: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf). Acesso em: 18 de maio de 2016.

COELHI. R.M. J; RIBEIRO.M.O . **Auditoria Fácil**. 2º .ed. São Paulo: Saraiva, 2013

CHURCHILL, G. A. Jr., PETER, P. J. **Marketing criando valor para os clientes** . 2o .ed. São Paulo: Saraiva, 2003

DANTAS, E.B. **Telemarketing: a chamada para o futuro**. São Paulo. Atlas S.A., 2000.



DRUCK, M. G. (1999). **Terceirização (des) fordizando a fábrica**. São Paulo: Boitempo. Francisco Larocca Filho <<http://fenascon.com.br/index.php/artigos/7146-Atividade-fim-na-Terceirizacao-o-STF-ira-discutir-este-conceito>>. Acesso em: 18.05.2016.

FARIA, A. (1994). **Terceirização: Um desafio para o movimento sindical**. In: ARTINS, Heloísa de Souza e RAMALHO, José Ricardo (1994). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec - CEDI/NETS. p. 41 - 61.

FEIJÓ, Carmem. **Setor bancário discute suas contradições sobre terceirização** <<http://www.fetecpr.org.br/setor-bancario-discute-suas-contradicoes-sobre-terceirizacao>>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

FIGUEIREDO, Romana Picanço. **Gestão de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras – Uma abordagem qualitativa**. Belém, PA: 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade da Amazônia.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GIL, Antônio de Loureiro. **Auditoria da Qualidade**. São Paulo, Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras Princípios e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 19 maio. 2016.

JORION, Philippe. **Value at risk: the new benchmark for controlling market risk**. New York: McGraw-Hill, 1997

JÚNIOR DUARTE, Antonio Marcos. **Gestão de Riscos para Fundos de Investimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pillar 2: supervisory review process [consultive document]**. Basle: Bank for International Settlement, january 2001. Disponível em <<http://www.bis.org/publ/bcbsca08.pdf>>. Acesso em: 15 de maio de 2016

KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão Estratégica e Terceirização**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark/Abraman. 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures that drive performance**. Harvard Business Review. V.70, n.1, p. 70-79. 1992

KPMG. **Estudo Compliance Brasil** - Disponível em: <[https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/pesquisa-compliance-no-brasil.pdf](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/pesquisa-compliance-no-brasil.pdf)> Acesso em: 15 de maio de 2016.

LAKATOS, M Eva e MARCONI Andrade, **Metodologia Científica**, . São Paulo: Atlas, 2003

MAGALHÃES, G. **Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.

MARANHÃO, R.Sheila. **Relacionamento com fornecedores através de contratos. A experiência da glaxosmithkline**. Disponível em <[http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V07N01/v7n1\\_artigo\\_1.pdf](http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V07N01/v7n1_artigo_1.pdf) > Acesso em: 15 de maio de 2016.

MARCELINO, P. R. P. **A Logística da Precarização: Terceirização do trabalho na Honda do Brasil**. 2004. São Paulo; Expressão Popular.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. **Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado**. Revista Produção. v. 17, n. 2, p. 286-301, Mai./Ago. 2007

MANDARINI, Marcos. **Segurança Corporativa Estratégica: Fundamentos**. Barueri: Manole, 2005, 344.

MARCHALEK, Cleverson R. Lino; REBELATO, Marcelo Giroto; RODRIGUES, Isabel Cristina. **Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado**. Revista Produção. v. 17, n. 2, p. 286-301, Mai./Ago. 2007.

MARTINS, Sergio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLAGI FILHO, Armando. ISHIKAWA, Sérgio. **Mercado Financeiro e de Capitais**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Rio de Janeiro, Vozes, 2003. Fundação Universidade Regional de Blumenau

NETO ASSAF, ALEXANDRE. **Mercado Financeiro**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011;

NÓBREGA, Kleber C. **Gestão da qualidade em serviços**. São Paulo: Escola Politécnica da USP – Departamento de Engenharia de Produção, 1997.

PAULO, E.L; FERNANDES F.C; RODRIGUES, L.G.B; EIDT, J. **Controles Internos: Uma metodologia de mensuração dos níveis de controles Internos.2006.** Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/432.pdf>>. Acesso em 21 de abril de 2016.

PÁDUA, M.M Elisabete. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prático.** 13ª Edição. Campinas: Papiro, 2007

PELEIAS, I. R.; Amauri J. M. S.; Guimarães, I. C.; Machado, L. S.; Segreti, J. B. (2007). **Demonstrações Contábeis de Bancos Brasileiros:** Análise da evidenciação oferecida à luz do gerenciamento de riscos;

PENA, Rodolfo F. Alves. **"Terceirização e trabalho"; Brasil Escola.** Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceirizacao-trabalho.htm>>. Acesso em 20 de abril de 2016.

PEREZ JUNIOR, J. H. **Auditoria de demonstrações contábeis: normas e procedimentos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais:** fundamentos e técnicas. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

POCHMANN. MATEUS. **Terceirização Bancária No Direito Do Trabalho** Disponível em: <[https://www.univates.br/media/graduacao/direito/TERCEIRIZACAO\\_BANCARIA.pdf](https://www.univates.br/media/graduacao/direito/TERCEIRIZACAO_BANCARIA.pdf)> Acesso em 02 de abril de 2016.

PONTES. Vidal Marcus. **Gerenciamento de Riscos.** 2005. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/premios/schontag/2005/SegundoLugar.pdf>> Acesso em 02 de junho de 2016.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Risk Management** Disponível em: <<http://www.pwc.com/us/en/risk-management.htm>> Acesso em 05 de maio de 2016.

QUEIROZ, C. A. R. S. [1998]. **Manual de Terceirização.** São Paulo: STS.

RAMOS, César. **Gestão de riscos corporativos. Como integrar a gestão dos riscos com a estratégia, a governança e o controle interno?**, Editora César Ramos, 1ª edição, São Paulo, 2015.

RAMPAZZO, Lino. “ **Metodologia Científica:** Para alunos dos curso de graduação e pós-graduação” . 3ª Edição. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REDE GLOBO - **Net-Demite-Funcionario-Que-Enviou-Mensagens-De-Assedio-Cliente.** Disponível em : <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/05/net-demite->

[funcionario-que-enviou-mensagens-de-assedio-cliente.html](#) > Acesso em 02 de junho de 2016.

ROQUE. R.R.JOSÉ . **Otimização na Recuperação de Ativos Financeiros**. 1ª Edição. São Paulo: Edição IBeGI, 2012.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert, CHAMBERS, Stuart. **Gestão da Qualidade**. In: Administração da Produção. Cap. 20. São Paulo, Atlas, 2002

SERASA EXPERIAN - **Inadimplência nos setores telecomunicação e varejo sobe quase 40%**. Disponível em :\_< <http://noticias.serasaexperian.com.br/44472/>> Acesso em 02 de março de 2016.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da Segurança da Informação**: uma visão executiva. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 184p.

SIMIÃO, S.Reinaldo. **Segurança da informação e comunicações: conceito aplicável em organizações governamentais**. 2009. Disponível em <[http://dsic.planalto.gov.br/documentos/cegsic/monografias\\_1\\_turma/reinaldo\\_silva.pdf](http://dsic.planalto.gov.br/documentos/cegsic/monografias_1_turma/reinaldo_silva.pdf)> Acesso em 02 de junho de 2016.

SILVA, Edson da,. **O método de Avaliação por Fases no Asseguramento da Qualidade antes da Produção Seriada: Um modelo para Implementação na Gestão da Qualidade**.Tese de M.Sc., Latec, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil, 2008.

SPIRA, L. F. and Page, M. (2003), "Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 16 No. 4, pp. 640 – 661

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Súmula 331. Disponível em: <http://www.tst.gov.br/>, acesso em: 05/03/2016.

SOARES, C Alendre; SENA, Deize Cristina; PINTO L Arthur; PACI, M Fernanda- **Terceirização Estratégia : Estabelecendo uma relação de parceria com a contratante** - Andradina, Editor Autor, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

VERRI, B. Lewton. **Como Praticar a Terceirização Científica?** Rio de Janeiro, Copyright, 2000.

VIDAL NETO, P. (1992). **Aspectos Jurídicos da Terceirização**. **Revista de Direito do Trabalho**. São Paulo, nº 80, p. 23 – 30.